

Sumário

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Defensor Público, Defensoria Pública e a Gestão.....	3
1.1 Por que o defensor público deve ter conhecimentos sobre gestão?.....	3
1.2 Administração é bom senso, é talento, é prática ou é estudo? O defensor público pode tornar-se um bom gestor?.....	4
1.3 A causa da péssima qualidade dos serviços públicos e o que o defensor público pode fazer a respeito.....	5
1.4 Os benefícios da boa gestão.....	7
1.5 Qual o grau de liberdade do defensor no exercício de sua atividade administrativa?.....	8
1.6 A independência funcional do defensor e a atividade de gestão da administração superior da defensoria.....	8
1.7 O defensor público em função unicamente administrativa.....	9
1.8 Os problemas da má gestão.....	10
1.9 A lei complementar nº 132/2009, e a ênfase na qualidade dos serviços da defensoria pública.....	11
1.10 A relação entre a grande demanda, a falta de recursos e a gestão.....	14
Capítulo 2 – A Administração.....	17
2.1 O que é a administração.....	17
2.2 O desenvolvimento da administração.....	18
2.3 As funções do administrador.....	19
2.4 A administração legal.....	21
2.5 A administração pública.....	23
2.5.1 Tipos de administração pública.....	23
2.5.2 A administração pública gerencial.....	26
2.5.3. Desenvolvimento da administração pública no Brasil.....	28

2.6 A administração no poder judiciário. A reforma do poder judiciário no contexto da reforma gerencial do estado brasileiro	31
2.7 A reforma administrativa da defensoria pública no âmbito da reforma do sistema de justiça brasileiro	34
2.8 A reforma administrativa da defensoria pública no contexto de implantação da reforma gerencial da administração pública do estado brasileiro	34
Capítulo 3 – O Defensor Público e a Gestão de Pessoas.....	37
3.1. O defensor público liderando sua equipe.....	37
3.1.1. Conceito de liderança	37
3.1.2. Chefe e Líder.....	39
3.1.3. O poder e suas fontes.....	40
3.1.4. Teorias sobre liderança.....	42
3.1.4.1. Teoria dos Traços - A liderança é inata ou pode ser adquirida?	43
3.1.4.2. Teorias comportamentais - existe tão somente uma única forma de liderar para todos os casos?.....	44
3.1.4.2.1. Teoria dos estilos de liderança	44
3.1.4.2.2. Teoria do Grid gerencial	46
3.1.4.3. Teorias contingenciais - um estilo de liderar para cada situação concreta.....	48
3.1.4.3.1 Teoria contingencial de Fred E. Fiedler	48
3.1.4.3.2. Teoria do caminho-objetivo.....	49
3.1.4.3.3. Teoria da liderança situacional	51
3.1.4.3.4. Modelo de participação do líder.....	52
3.1.5. Habilidades do líder	54
3.1.6. O autoconhecimento para o desenvolvimento da liderança	56
3.1.7. O autodesenvolvimento da liderança	62
3.1.8. O processo de comunicação entre o Defensor Público e sua equipe	64

3.1.9. Comunicação interpessoal.....	67
3.1.10. O Defensor Público conduzindo reuniões de trabalho	69
3.1.11. O Defensor Público e a resolução de conflitos na equipe.....	71
3.1.12. O feedback como instrumento de aprimoramento dos liderados	72
3.1.13. O abuso de poder	78
3.2. Técnicas para o defensor público motivar sua equipe à realizar um excelente trabalho.....	80
3.2.1. Conceito de motivação.....	81
3.2.2. Teoria da hierarquia de necessidades, de Maslow	83
3.2.3. Teoria da motivação-higiene, de Herzberg.....	86
3.2.4. Teoria “X e Y”, de Douglas McGregor.....	88
3.2.5. Teoria do Reforço	90
3.2.6. Teoria da expectativa, de Vroom.....	92
3.2.7. Teoria da equidade, de Adams.....	94
3.2.8. Teoria dos objetivos, de Locke.....	96
3.2.9. O trabalho significativo	98
3.2.10. Frustração no trabalho	100
3.3. Recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e dispensa de pessoas.....	102
3.3.1. Recrutamento e seleção.....	104
3.3.1.1. Rotação de pessoal.....	105
3.3.1.2. Planejamento	107
3.3.1.3. Recrutamento.....	109
3.3.2. Treinamento	130
3.3.3. Avaliação de desempenho	136
3.3.3.1. Gestão e avaliação de desempenho.....	136
3.3.3.2. Avaliação de desempenho e feedback.....	138
3.3.3.4. Objeto da avaliação de desempenho	139
3.3.3.5. Tendências na avaliação de desempenho.....	147

3.3.3.6 Entrevista de avaliação de desempenho	150
3.3.3.7. A importância de atrelar incentivos ao bom desempenho....	152
3.3.4. Dispensa de pessoas	152
3.3.4.1 Entrevista de desligamento	155
Capítulo 4 – Organização do Órgão da Defensoria Pública	157
4.1. Organização do serviço no órgão da defensoria pública	157
4.1.1. Definição da hierarquia, funções e requisitos dos cargos dentro do órgão da Defensoria Pública	158
4.1.2. Definição, divisão e atribuição das tarefas de todos os integrantes da equipe e fixação dos prazos de execução	162
4.1.3. Definir as substituições nos casos de ausências, férias e vacâncias	166
4.1.4. Estruturar os processos de trabalho (rotinas administrativas) do órgão da Defensoria Pública	167
4.1.5. Organização do espaço de trabalho do órgão.....	173
4.1.6 Estrutura de tecnologia da informação	182
4.1.7. Sistema de arquivo de documentos	184
4.1.8. Manual de funcionamento do órgão.....	188
4.2. A delegação como forma de melhoria dos serviços prestados pela defensoria pública.....	189
4.2.1 As atividades a serem delegadas.....	191
4.2.2. O papel do Defensor de executor a gestor	194
4.2.3 A delegação ao assistido	196
4.2.4. Obstáculos e dificuldades à delegação	197
4.2.5. Benefícios da delegação	198
Capítulo 5 – O Atendimento ao Assistido.....	203
5.1. A importância do atendimento para a percepção da qualidade do serviço da defensoria pelo assistido.....	203
5.1.1. Os “momentos da verdade” dos serviços	203

5.1.2. Os “momentos da verdade” na atividade do Defensor Público	204
5.1.3. Outros “momentos da verdade” além do atendimento e da participação em audiências	206
5.1.4. Os “momentos da verdade” e o resultado do processo na percepção da qualidade do serviço de assistência jurídica prestado ao assistido	207
5.1.5 Conclusão.....	209
5.2 A excelência no atendimento ao assistido	210
5.2.1. O atendimento de qualidade.....	211
5.2.2. Como proceder para prestar um atendimento inesquecível ao assistido.....	212
5.2.3. Como dar as más notícias	226
5.2.4. Como lidar com assistidos que reclamam do serviço da Defensoria Pública.....	227
5.2.5. Como lidar com assistidos nervosos.....	228
5.2.6. Comunicação não verbal no atendimento ao assistido.....	230
5.2.7. Atendimento de assistidos nas audiências	233
5.2.8. Técnicas para o atendente recuperar a calma em dia que estiver estressado	234
5.2.9. Atendimento por telefone.....	237
5.2.10. Atendimento por e-mail	240
5.2.11. Atendimento por WhatsApp.....	243
5.2.12. Formas de diminuir a demanda por atendimento	245
5.2.13. O papel do Defensor na criação de uma equipe que presta um ótimo atendimento ao assistido	247
5.2.14. Como melhorar continuamente o atendimento.....	251
5.2.15. Os benefícios do bom atendimento.....	255
5.3. A redução do tempo e da percepção de espera no atendimento da defensoria	257
5.3.1. O atendimento produtivo	258

5.3.2 Gestão da capacidade de atendimento	260
5.3.2.1. O atendente multifuncional.....	265
5.3.2.2 O voluntário como forma de aumentar a capacidade de atendimento	266
5.3.2.3. O aumento da participação do assistido.....	267
5.3.3. Gestão da demanda de atendimento.....	269
5.3.3.1. Limitações da demanda de atendimento	275
5.3.3.2. A técnica do overbooking nos agendamentos como forma de aumento da produtividade.....	279
5.3.4 Tipos de espera para atendimento	280
5.3.5. A gestão da percepção nas filas de espera pelo atendimento ...	281
5.3.5.1. Técnicas de administração da percepção sobre a espera....	283
5.3.6. A divisão de trabalho no atendimento	287
5.3.7. O Defensor Público promovendo uma cultura ante espera no órgão.....	288
5.3.8. A análise e introdução de melhorias no processo de atendimento de modo a permitir mais agilidade sem perda da qualidade	289
Capítulo 6 – A Efetivação do Direito do Assistido.....	291
6.1. Petição de resultados – a sociedade da informação, o minimalismo, a eficácia e qualidade das petições e o tempo do processo	291
6.2. Da máquina de escrever ao computador e à sociedade da informação	291
6.3. O objetivo da petição que busca resultados: ser lida pelo juiz	294
6.3.1 Prejuízos advindos a parte quando a petição não é lida em sua integralidade pelo juiz.....	298
6.4. A importância do atendimento e da análise dos processos para uma petição de resultados	298
6.5. A importância da jurisprudência da petição de resultados	300
6.6. O tempo e a petição de resultados	301

6.7. A qualidade e a produtividade nas petições	302
6.7.1 O controle da qualidade e o aumento da produtividade nas petições	302
6.7.2. Organização dos modelos de petições	305
6.8. A seleção, o treinamento e a delegação como peças chaves na busca do aumento da qualidade e produtividade de petições	307
6.9. A medição dos resultados das petições	308
6.10. A melhoria continua das petições.....	310
6.11. Aumentando o comprometimento dos auxiliares com a elaboração de uma boa petição	313
6.12. Conclusão	314
Capítulo 7 – O Controle da Qualidade e da Eficiência no Órgão da Defensoria Pública.....	315
7.1. Introdução	315
7.2. Eficiência, Eficácia E Qualidade	315
7.3. Planejamento da qualidade. O pressuposto da qualidade	317
7.4. Indicadores de desempenho e metas	319
7.4.1. Pesquisa de satisfação e de opinião. Metas	320
7.4.1.1. O desenho do processo (rotina) de pesquisa de satisfação e opinião	326
7.4.1.2. A utilização da pesquisa como meio de medir o desempenho dos integrantes da equipe	328
7.4.2. Indicador dos resultados das postulações judiciais	330
7.4.3. Indicador relativo ao tempo de duração dos processos.....	336
7.4.4 Indicadores de produtividade e demanda dos serviços da Defensoria Pública.....	342
7.5. A importância dos padrões para o alcance da qualidade e da eficiência.....	344
7.6. Controle da qualidade e eficiência do serviço da defensoria pública ...	345
7.6.1. Controle durante o processo e controle pós processo. Inspeção, controle do processo e supervisão.....	346

7.6.2. Atuando sobre os resultados indesejados e desvios de padrões. Neutralizando as causas dos problemas	347
7.7. Solução de problemas encontrados nos descumprimentos de padrões e desvios de resultados	350
7.8 A melhoria da qualidade	352
7.9. Certificação ISO 9000 e auditorias como forma de melhoria continua da qualidade e eficiência.....	354
7.10. O ciclo PDCA	356
7.11. Ferramentas de gestão.....	358
7.12. Métodos específicos de gestão	368
7.13. O custo da ausência de qualidade e eficiência	374
Capítulo 8. O Planejamento no Órgão da Defensoria Pública	377
8.1. Introdução	377
8.2. Estabelecer o foco do órgão e seus requisitos.....	378
8.3. Direcionadores estratégicos.....	379
8.4. Análise ambiental	382
8.5. Construção de cenários.....	383
8.6. Objetivos, indicadores e metas.....	385
8.7. Qc story – método de solução de problemas, planos de ação e concretização dos objetivos	386
8.8. Acompanhamento dos resultados	389
Referências	391